

**أثر إدارة الجودة الشاملة المدركة في تطوير  
خدمات التعليم العالي الموجهة بالسوق  
(دراسة ميدانية في جامعة البعث)**

**The Impact of Total Quality Management on Developing Higher Education  
Services Market Oriented**

**(A Field Study in Al Ba'ath University)**

إعداد

أ.د. محمد خالد الجاسم

كلية الاقتصاد - جامعة البعث

2014

## المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في خدمات التعليم العالي ودورها في تطويرها وفق حاجات السوق. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم توزيع استبيان على عينة ملائمة من جامعة البعث بلغ حجمها 37 مفردة، وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

يوجد معرفة جيدة بتوفر ابعاد الجودة الشاملة: القيادة، وإدارة البيانات والمعلومات، والمشاركة، والتحسين المستمر، والتمكين، كما يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي حسب: إدارة البيانات والمعلومات، والتحسين المستمر، والتمكين، إلا أنه لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي حسب: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والمشاركة. وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - خدمات التعليم العالي - التسويق الموجه بالسوق

## **Abstract**

### **The Impact of Total Quality Management on Developing Higher Education Services Market Oriented (A Field Study in Al Ba'ath University)**

**Dr. Mohammed Khaled Al-Jasem**

This study aimed to identify total quality management in higher education services (HES) and its role in developing (HES) according Market needs. To achieve the research objectives a convenience sample of 37 professors in the AL Baath University was selected, and used SPSS program to analyze data and test hypothesis, the study reached a number of findings, of which the most: There is good recognition for available TQM dimensions: leadership. Data and information management, participation, continue improvement, and empowerment And There is impact of perceptible level for total quality management in developing the higher education services according TQM dimensions: data and information management, continue improvement, and empowerment. But there is not impact of perceptible level for total quality management in developing the higher education services according TQM dimension: leadership, strategic planning, and participation. The study has reached a number of recommendations in view of the study results

The key words: Total Quality Management – Higher Education Services – Market Oriented Marketing

## المقدمة:

يتعلق نجاح عملية تطوير خدمات التعليم العالي في قدرتها على توفير منتجات بمستوى من الجودة الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء والشركاء، لذلك يجب أن يتحول اهتمام قيادة الجامعة نحو جودة التعليم، المرتكزة على الجودة الشاملة، التي تأخذ بالحسبان سلوكيات مخرجات التعليم العالي والقيم والقدرات التحليلية التي تسمح لهم بتطويع معارفهم والتقنيات المكتسبة والمهارات المختلفة التي يحتاجها سوق العمل، وكذلك المعلومات والبحوث والاستشارات وغيرها من الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع.

## أولاً - الإطار المنهجي للبحث

### 1-1 مشكلة الدراسة:

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف إلى مدى إدراك دور تحسين جودة خدمة التعليم العالي وتطويرها في تلبية حاجة الأسواق المستهدفة. ويمكن توضيح المشكلة على النحو التالي:

- أ- ما مدى إدراك العاملين في الجامعة لإبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
- ب- ما أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجهة بالسوق؟

### 2-1 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة نحو التعرف إلى:

- 1- مفهوم الجودة الشاملة لخدمات التعليم العالي.
- 2- أبعاد الجودة الشاملة.
- 3- مفهوم التوجّه بالعميل وهو واحد من المفاهيم الهامة في التسويق.
- 4- الوصول إلى نتائج وتوصيات مفيدة لتطوير خدمات التعليم العالي.

### 3-1 أهمية الدراسة : تتعلق أهمية الدراسة بالجانب النظري والجانب التطبيقي:

- أ- تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العربية بالتعرف على الجوانب النظرية للجودة الشاملة لخدمات التعليم العالي.
- ب- تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في المساهمة في الوصول إلى نتائج تساهم في تحسين جودة التعليم العالي وفقاً لظروف الجامعة ذاتها تمهيداً لتسويق تلك الخدمات.

### 4-1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة Saiti, A. (2013) بعنوان " القيادة وإدارة الجودة: تحليل الصفات الرئيسية الثلاث لنظام التعليم اليوناني" التي هدفت إلى تحري أثر القيادة التعليمية في اليونان في

تنفيذ قيم إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها في تحسين عملية التعليم، وتقديم مقترحات كإطار لإدارة الجودة الشاملة، التي تساهم في تحسين جودة عملية التعليم. وقد توصلت الدراسة إلى إدراك وجود نقص في استراتيجيات تعليمية طويلة الأجل، بسبب غياب برنامج تطوير القيادة التعليمية، وكذلك بسبب الدعم المالي المحدود، مما يجعل من نظام التعليم في اليونان يحتاج إلى مراجعة بنيته وإجراءاته.

**الدراسة الثانية:** دراسة الباحثين Talib, Rhman, & Qureshi (2013) بعنوان " التعرف التجريبي على العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء في الشركات الخدمية الهندية"، بهدف معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جزئية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بجودة أداء الشركات الخدمية، و قد وجدت أن ثقافة الجودة تعد ذات سيطرة واضحة على جودة الأداء، أما الممارسات الأخرى مثل نظم الجودة، والتدريب والتعليم وفريق العمل والقياس المقارن ذات علاقة إيجابية بجودة أداء الشركات الخدمية.

**الدراسة الثالثة:** دراسة Ramayah, Samat&Chiun lo (2011) بعنوان " التوجه التسويقي، جودة الخدمة والأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية بماليزيا" التي هدفت إلى التعرف على أثر التوجه التسويقي، وجودة الخدمة في الأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية. وخلصت الدراسة إلى أن للتوجه التسويقي أثر هام في الأداء التنظيمي وجودة الخدمة، وكذلك يوجد أثر هام لجودة الخدمة في الأداء التنظيمي، ولكن المفاجئ أن هذه الدراسة اكتشفت أن جودة الخدمة تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء التنظيمي.

**الدراسة الرابعة:** أجرى كل من Sayeda, Rajendran&Lokachari (2010) بحثاً بعنوان "دراسة تجريبية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الهندسية الهندية: من وجهة نظر إدارية" بهدف التعرف إلى العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم، وتوصلت الدراسة إلى وجود (27) عامل حاسم (بعد) لإدارة الجودة، حيث تم تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم الهندسية في الهند من خلال صياغة خمسة أبعاد، ووجدت هذه الدراسة علاقات إيجابية وهامة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء تلك المؤسسات. وقد انحصرت أهداف البحث في نموذج يحقق التميز للمؤسسة من خلال رؤية عامة للإدارة، حيث تم التعرف على عاملين حاسمين هما: التطبيقات الابتكارية المفيدة، و

الشراكة المؤسسية الغنية، والتي تعد أحد مكونات البحث الأساسية. وقد تم قياس الأداء من خلال خمس مقاييس، وهي: سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية، جودة البنية التحتية، تميز الكلية، البحوث والأثر الصناعي، رضا الشركاء.

**الدراسة الخامسة:** قدم Keng – Boon (2011) وآخرون بحثاً بعنوان " هل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تدعم رضا العملاء وجودة الخدمة؟" بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ذات صلة هامة وإيجابية برضا العملاء وجودة الخدمات، بالإضافة إلى ذلك تؤكد على أن أبعاد التركيز على العميل ، والمعلومات، والتحليل تربط بقوة رضا العملاء بجودة الخدمة. ويوجد لهذه النتائج قيمة تطبيقية هامة في مجال التسويق وكذلك توزيع الموارد لتحسين تلك التطبيقات (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة) وتحقيق رضا عالي للعملاء وجودة الخدمة.

**الدراسة السادسة:** دراسة Dobrazanski&Roszak (2007) بعنوان " إدارة الجودة في التعليم الجامعي " ، والتي تهدف إلى التعرف على مزايا تبني إدارة الجودة الشاملة والمحافظة عليها في الجامعة، وتوصلت الدراسة المزايا التالية:

- 1- تحسين جودة عمليات التعليم المحققة.
- 2- تحسين عملية تنظيم العمل
- 3- الشفافية والوضوح للمسؤوليات وتفويض الصلاحيات.
- 4- توفير دليل موثق للعمليات والأنشطة على شكل إجراءات واضحة.
- 5- رفع درجة الوعي بين الموظفين بالجودة.
- 6- انجاز متطلبات العملاء، وتحسين السمعة.

**الدراسة السابعة:** دراسة Radi وزملائه(2012) بعنوان " اكتشاف العلاقات بين أبعاد الجودة في التعليم العالي" التي هدفت إلى تقييم العلاقات بين أبعاد الجودة في التعليم العالي وتحديد أثر كل بُعد من أبعاد الجودة في رضا الطلاب، و توصلت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين أبعاد الجودة في التعليم العالي في كلية الهندسة في الجامعة الحكومية الإندونيسية. تبين النتائج أن رضا الطلاب يتأثر إيجاباً بالتزام إدارة الكلية، وجودة تقديم الخدمة، وتسهيل التغذية العكسية لتحسين الجودة.

**الدراسة الثامنة:** دراسة Trim (2003) بعنوان " التسويق الاستراتيجي في معاهد التعليم العالي والمُعزّز: أنظمة المشاركة ومراكز الريادة". تبين هذه الدراسة أن مراكز الريادة يساعد الأكاديميين والإداريين على تأسيس وتسهيل عملية تطوير أنظمة الشراكة، والتي تعد كمحفز لتطوير منتجات جديدة وخدمات جديدة قابلة للتسويق وتعود إلى زيادة فرص توليد الدخل.

**الدراسة التاسعة:** دراسة Voon (2006) بعنوان " ربط الخدمة الموجهة بالسوق بجودة الخدمة"، التي تهدف إلى التعرّف على تطوير الخدمة الموجهة بالسوق واختبار علاقتها بجودتها. أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمة الموجهة بالسوق تتكون من ستة عناصر وهي: التوجه بالمستهلك، التوجه بالمنافس، التوجه الوظيفي المتداخل، التوجه بالأداء، التوجه طويل الأجل، التوجه بالموظف. وتعد تلك العناصر ذات علاقة هامة وقوية وإيجابية مع جودة الخدمة.

#### 5-1 مناقشة الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة التي تم استعراضها إلى وجود اهتمام واسع بجودة التعليم العالي، و كذلك يحظى تسويق التعليم العالي باهتمام الباحثين. ان الدراسات المتعلقة بجودة التعليم لا يوجد بين الباحثين اتفاق على نفس متغيرات الجودة الشاملة في نطاق التعليم العالي، وهذا ربما يعود إلى اختلاف البيئة أو بسبب التباين في وجات النظر حول مفهوم جودة التعليم العالي ومتطلباته.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بتسويق التعليم العالي فقد ربطت الخدمة الموجهة بالسوق بجودة الخدمة ومنها التوجه بالسوق والتخطيط طويل الأجل. إلا أن بعض الدراسات نهبت إلى وجود قضايا تحتاج إلى مزيد من الدراسة كالمنافسة والجودة وطبيعة تسعير خدمات التعليم.

#### 1-6- متغيرات الدراسة: تتكون متغيرات الدراسة من متغيرين:

أ- المتغير المستقل: الجودة الشاملة .

ب- المتغير التابع: تطوير خدمة التعليم العالي الموجهة بالعميل.

#### 1-7 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك أبعاد الجودة الشاملة بين العاملين في الجامعة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب كل بعد من أبعادها. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بعد القيادة.

-لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالعميل حسب بعد التخطيط الاستراتيجي.

-لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد إدارة البيانات والمعلومات.

-لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد المشاركة.

-لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التحسين المستمر.

-لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التمكين.

#### **8-1 منهجية الدراسة:** يُستخدم في هذه الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي الذي يستند إلى

مراجعة نظرية للمفاهيم الأساسية للجودة الشاملة ومفهوم التسويق الموجه بالسوق، وكذلك على جمع البيانات الأولية وتحليلها وتفسيرها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### **9-1 مجتمع الدراسة والعينة:**

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البعث، وتم اختيار عينة ميسرة.

#### **10-1 حدود الدراسة:** تقتصر الدراسة على:

- على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البعث.
- بعض أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي والمستمدة في معظمها من بحوث سابقة.

#### **ثانياً - الإطار النظري:**

يتضمن الإطار النظري مراجعة لأهم مفاهيم جودة التعليم العالي والتسويق الموجه بالسوق.

#### **1- المفاهيم الأساسية لجودة التعليم العالي:** تطورت مفاهيم الجودة من عمليات الفحص

والتفتيش عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها إلى عملية تتعلق بضمان الجودة

والواقابة، والأهم في الجودة الشاملة هو أن تكون ثقافة وممارسة عن قناعة وليس مجرد مجموعة معايير مقررة سلفاً.

### 1-1- تعريف جودة التعليم:

يختلف تعريف جودة التعليم حسب المؤلفين إلا أنها تركز أغلبها على تلبية حاجة الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث وتحقيق رضاهم. وتظهر الاختلافات في تعريف جودة التعليم العالي في اختلاف وجهات النظر حول مخرجات عملية التعليم وغيرها من الخدمات التي تقدمها الجامعات والبحوث العلمية، وتقييم الأداء.

وفق ( Dobrzanski,223) تتراوح وجهات النظر في مفهوم جودة التعليم العالي بين الفعالية التعليمية Educational Effectiveness ومدخل جديد يعكس الحاجة إلى تقييم منظم للأنشطة التي تأخذ بشكل أساس التحسين والسعي نحو المصادقية Accreditation التي تهدف إلى ضمان تنفيذ كافة المعايير لتحقيق الفعالية التعليمية.

ويذكر (النجار، 73) تعريفاً لجودة التعليم في الجامعات: هو عبارة عن أسلوب متكامل يُطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.

يتضح من التعريف أن الجودة الشاملة في الجامعة هي أسلوب متكامل من المفاهيم والأدوات التي تُستخدم في إدارة الجامعة، وترتكز على المستفيدين من الطلاب و المجتمع بما فيه من منظمات أعمال ومنظمات خدمات ومؤسسات حكومية، وخاصة وهيئات مدنية وغيرها، كما تشمل كافة مستويات الجامعة.

### 1-2- فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تعود الأسس الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة إلى مساهمات عدد من الباحثين، و كذلك الممارسات التطبيقية للجودة الشاملة. قدم Deming نظرية جديدة وشاملة لإدارة المنظمات، وترتكز فلسفته على التحسين المستمر من خلال التعلّم مدى الحياة، ويدافع عن مقارنة جديدة للإدارة تقوم على النقاط التالية: إدراك قيمة نظام الجودة، ومعرفة التغيرات، نظرية المعرفة، العلوم السلوكية. ولكن قدم Juran مدخل تحليلي لإدارة الجودة، وترتكز فلسفته على أن الجودة هي الملائمة للاستخدام Quality is fitness for use، وقد طورها لمساعدة الإدارة في تطبيق تخطيط الجودة الاستراتيجي المستند إلى العناصر التالية: تحسين الجودة، تخطيط

الجودة، الرقابة على الجودة. و يظهر من كتابات كلاً منهما بأن Deming كان فيلسوفاً لمن يرغب بتقديم أسلوب جديد لرؤية العالم، أما Juran فكان عملياً لمن يرغب بتعليم الأفراد الممارسات الأفضل للإدارة.

ويرى Navy أن إدارة الجودة الشاملة ماهي إلا تحسين الجودة المستمر Continuous Quality Improvement وهي عبارة عن عملية مركبة من الرقابة الإحصائية على الجودة، والرقابة الإحصائية على العمليات، و فرق العمل ذاتية الإدارة، والمشاركة المكثفة للموظفين. وتُعنى إدارة الجودة الشاملة بجمع الإحصائيات ليس كغاية، وإنما كوسيلة، لأن أي فشل يمكن اكتشافه من خلال الاحصائيات التي تم جمعها (Wilson,14).

وتعد إدارة الجودة الشاملة حسب Powell(16) عبارة عن فلسفة إدارة متكاملة، ومجموعة من التطبيقات التي تؤكد على التحسين المستمر، وتلبية حاجات العملاء، وتقليص إعادة العمل، والتفكير بعيد الأمد، وزيادة مشاركة العاملين، و فرق العمل، وإعادة تصميم العمليات، وقياس التنافسية، وحل المشكلات المرتكز على الفريق (التعاون)، قياس النتائج المتواصل،، والعلاقات الحيدة مع الموردين.

ومن المساهمات الأخرى لإدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر مساهمات Crosby, Ishikawa وكذلك Iso9000 ، وجائزة مالكولم بالدريج لإدارة الجودة، والمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، وكذلك المدخل المرتكز على الدليل التجريبي أو عوامل النجاح الحاسمة في الممارسات الواقعية.

### 1-3- أبعاد الجودة في التعليم العالي (الجامعات):

ترتكز أبعاد الجودة الشاملة (TQM dimensions) في التعليم العالي على أبعاد جودة الخدمة طالما أن التعليم العالي هو نشاط خدمي ، مع وجود بعض الاختلاف بسبب طبيعة خدمات التعليم العالي ومتغيراته. يُبين الجدول (1) أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي ومصادرها وفقاً (Jusoh, et all)

الجدول (1) أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي	
الوصف	أبعاد الجودة الشاملة
<p>1-تشجع إدارة الجامعة البحوث الأكاديمية والتجارية.</p> <p>2-التزام إدارة الجامعة في توفير الموارد اللازمة للبحث العلمي.</p> <p>3-تشجع الجامعة ثقافة التعاون مع الشركات والهيئات خارج الجامعة.</p> <p>4-تعمل الجامعة على تطوير خدمات التعليم باستمرار.</p>	<p>القيادة</p> <p><i>Leadership</i></p>
<p>1-توجد في الجامعة استراتيجية واضحة لتطوير أداء الجامعة.</p> <p>2-التركيز على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل.</p> <p>3-التخطيط الاستراتيجي جيد الإعداد</p> <p>4-وضع سياسة لدعم البحوث ونقل التكنولوجيا</p> <p>5-الإلحاح على الاستفادة من موارد الكلية ومن الباحثين الرئيسيين.</p> <p>6-تنفيذ خطة عملية لإنجاز الأهداف والغايات</p> <p>7-توجد إدارة (وحدة إدارية) لمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>8-توجد وسائل لقياس الجودة الشاملة في الجامعة.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي</p> <p><i>Strategic planning</i></p>
<p>1-الجامعة، الحكومة، الشركات</p> <p>2-الممولون (حكومة - شركات خاصة)</p> <p>3-تحقيق توقعات العملاء وتحقيق رضاه وبخاصة الممولون</p>	<p>التركيز على العميل</p> <p><i>Customer focus</i></p>
<p>1-وجود نظام للإشراف والرقابة على مشاريع البحث.</p> <p>2-إنجاز أبحاث حديثة.</p> <p>3-توفير بيانات لإجراء البحوث.</p> <p>4-توفير معلومات عن البحوث لإدارة الجامعة والحكومة والشركات.</p> <p>5-توفير معلومات عن البحوث لأصحاب الاهتمام</p> <p>6-تحديث المعلومات باستمرار والنتائج يمكن الاعتماد عليها.</p>	<p>إدارة البيانات والمعلومات</p> <p><i>Data and information management</i></p>

المشاركة والموارد (التمويل): <i>Partnership and resources</i>	1-التعاون مع الزملاء ، والأفراد من خارج البيئة الأكاديمية. 2-يكون التعاون على قاعدة جزئية أو تامة. 2- تخفيض معوقات التمويل، وتوفير بيئة بحثية غير متوفرة في الجامعة. 1-تأسيس البنية التحتية 2-إدارة الملكية الفكرية( نشر الابتكارات- براءات الاختراع- منح الامتيازات) 3-تنفيذ الأنشطة التجارية ( الشركات والمؤسسات الحاضنة) والتي تخلق الاهتمام بين الأكاديميين وتقوم على المشاركة للاستفادة من منتجات البحوث.
---	---

يمكن إضافة كلاً من التحسين المستمر والتمكين لأبعاد جودة خدمة التعليم العالي كما هو موضح في الجدول رقم (2)

الجدول (2) تابع أبعاد جودة الشاملة في التعليم العالي	
الوصف	أبعاد الجودة الشاملة
1-يوجد فريق عمل لمساعدة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة فيهم. 2-تشجيع العاملين على المشاركة في تحليل الأنشطة التي يؤديونها لتحسين الأداء. 3-توجد برامج لمساعدة الطلاب على التعلم. 4- منح صلاحيات كافية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة التعليم. 5-توجد برامج تدريب مستمر لجميع العاملين.	التحسين المستمر <i>Continuous improvement</i>
1-تعزيز الشعور بالأمان المادي والمعنوي. 2-تعزيز المشاركة في تحمل المسؤولية ومنح السلطات المناسبة لها. 3-تعمل الجامعة على توضيح طرق انجاز الأعمال. 4-توفر الجامعة بيئة عمل ايجابية بدلاً من ممارسة الضغوط العالية عليهم. 5-تطوير المعارف والمهارات للعاملين. 6-توفير مستلزمات التعلم الذاتي لجميع العاملين.	التمكين <i>Empowerment</i>

## 2- مفهوم التوجّه بالسوق *Concept of Market Orientation*

أن التوجه بالسوق يعد أحد مفاهيم التسويق الحديثة، والذي يعتبر حجر الزاوية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التركيز على رضا العملاء. ويعرّف التوجه بالسوق *Market orientation* بأنه فلسفة تسويقية حديثة ومدخلاً لإرشاد مديري التسويق نحو صياغة برنامج تسويقي

بالأسلوب الذي يمكّن المنظمة من تقديم أقصى رضا ممكن للعملاء المستهدفين. (Rudani, R. B.37). وفق هذا التعريف يجب أن تركز الشركة على تطوير استراتيجيات تعكس التوجه بالسوق، تتضمن تطوير منتجات عالية الجودة تفوق توقعاته، الاستجابة بسرعة لاستفسارات العملاء وشكاويهم، والتعامل مع قضايا المجتمع بإيجابية. ويبين Rudani أن التزام المنظمة نحو رضا العملاء يظهر من خلال الاعتبارات التالية (المرجع السابق، 38): العميل هو أفضل من يحكم على السلع والخدمات، العميل هو الشخص الأكثر أهمية، اعتبار شكوى العميل اقتراحاً يمثل منفعة للمنظمة، أن العميل لا يرتبط بالمنظمة، بل العكس، المنظمة هي ترتبط بالعميل، أن العميل يمنح المنظمة فرصة لكي تقدم له خدمة. مما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على العميل (راجع أبعاد الجودة)، وتستهدف إرضاء العميل، ويؤكد وجود هذه العلاقة الكثير من الدراسات، حيث يؤكد (Boo Ho Voon, 2006) من خلال دراسة في ماليزيا على وجود علاقة ايجابية وقوية بين جودة الخدمة الموجهة بالسوق وبين جودة الخدمة .

### ثالثاً - القسم العملي:

يتناول هذا القسم تحليل العينة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

**1- تحليل العينة:** يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البعث، وتم اختيار عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات مختلفة، وبلغت الحصيلة النهائية لاستمارات الاستقصاء التي تم جمعها وصالحة للتحليل 37 مفردة. يوضح الجدول (3) توزيع مفردات العينة حسب مهام عضو هيئة التدريس.

الجدول رقم (3) الخصائص المهنية للعينة

النسبة	التكرار	مدة العمل في الجامعة	النسبة	التكرار	مهام عضو هيئة التدريس
37.8	14	أقل من خمس سنوات	48.6	18	تدريس فقط
2.7	1	من 5 - أقل من 10 سنوات	35.1	13	تدريس مع مهام إدارية
8.1	3	من 10 - أقل من 15 سنة	5.4	2	مهام إدارية فقط
51.4	19	أكثر من 15 سنة	8.1	3	العمل في أكثر من جامعة
100.0	37	المجموع	2.7	1	العمل في مؤسسات غير تعليمية
			100.0	37	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يبين الجدول (3) أن 83.8% من العينة يعملون في التدريس، والتدريس مع مهام إدارية، وبلغت نسبة الذين يتولون مهام إدارية فقط 5.4% فقط، ومن يعمل في مؤسسة غير تعليمية الآن 2.7%. وتبلغ نسبة ممن لديهم عمل يزيد عن 15 سنة يبلغ 51.4% ويعكس هذا العدد الخبرة العميقة في مجال العمل العلمي، كما أن نسبة من خبرته لا تتعدى خمس سنوات بلغت 37.8%، وأقل نسبة هي بين خمس سنوات وأقل من عشرة حيث بلغت 2.7% فقط.

**أداة جمع البيانات:** تتكون أداة جمع البيانات من استمارة استقصاء تتكون من ثمانية محاور الأول يتضمن معلومات عن طبيعة العمل الحالي، وسنوات الخبرة، وستة محاور تتضمن المتغيرات المستقلة (أبعاد الجودة الشاملة)، والمحور الثامن يتضمن المتغير التابع (التوجه بالسوق). و تم قياس مستوى ثبات المقياس باستخدام طريقة Cronbach's Alpha، الذي بلغ 0.897 مما يدل إلى أن المقياس يتمتع بالثبات والاتساق الداخلي، وذلك حسب الجدول (4).

جدول (4) اختبار ثبات المقياس	
N of Items	Cronbach's Alpha
37	.897

#### التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يظهر في الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة التي تبين مدى توفر كل متغير من متغيرات الدراسة، ودرجة الاجماع على توفره.

الجدول (5) المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة			
Sig. V.	Std. Deviation	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
.000	.06934	4.3351	المتوسط الحسابي لمتغير التوجه بالسوق
.000	.09244	3.5495	المتوسط الحسابي لمتغير المشاركة
.005	.09003	3.2703	المتوسط الحسابي لمتغير التحسين المستمر
.018	.09255	3.2297	المتوسط الحسابي لمتغير التمكين
.064	.11313	3.2162	المتوسط الحسابي لمتغير القيادة
.524	.13187	3.0849	المتوسط الحسابي لمتغير إدارة البيانات والمعلومات
.547	.09627	2.9414	المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات			

حيث يبين الجدول (5) أن معظم متغيرات الدراسة متوفرة بشكل جيد، اي إدراك أفراد العينة لمدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، وإدارة البيانات والمعلومات، والمشاركة، والتحسين المستمر، والتمكين، والتوجه بالسوق، إذ تزيد متوسطاتها الحسابية عن القيمة المحايدة (3)، وكذلك درجة الإجماع متوفرة، ولكنها أقل بالنسبة لمتغير إدارة البيانات والمعلومات، وبالعكس درجة الإجماع أكبر على تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق. ولكن بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي فهو غير متوفر بشكل جيد حيث قيمة المتوسط الحسابي أقل من القيمة المحايدة (3) وإجماع جيد. وتعد المشاركة، والتحسين المستمر، والتمكين، والتوجه بالسوق دالة عند مستوى 0.05، مما يؤكد على توفرها ودرجة الاجماع عليها بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى.

### اختبار الفرضيات: الفرضية الأولى:

لا توجد اختلافات جوهرية في إدراك أبعاد الجودة الشاملة بين العاملين في الجامعة وفق عاملي نوع العمل، وسنوات الخبرة.

يبين الجدول رقم (6) وجود اختلافات جوهرية في إدراك أفراد العينة لبعد القيادة باختلاف نوع العمل، وسنوات الخبرة حيث يبلغ مستوى الدلالة (0.032) و (0.018) على التوالي، وكذلك يوجد اختلافات جوهرية في إدراك العينة لبعد إدارة البيانات والمعلومات باختلاف سنوات الخبرة حيث يبلغ مستوى الدلالة (0.002). و يوجد اختلافات جوهرية في إدراك العينة لبعد التحسين المستمر باختلاف نوع العمل حيث يبلغ مستوى الدلالة (0.009). كما يوجد اختلافات جوهرية في إدراك العينة لبعد التمكين باختلاف سنوات الخبرة حيث يبلغ مستوى الدلالة (0.009).

الجدول (6) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة حسب نوع العمل الحالي وسنوات الخبرة							المتغير	
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares				
.032	2.436	1.866	11	20.526	Between Groups	نوع العمل الحالي	القيادة	
		.766	25	19.150	Within Groups			
			36	39.676	Total			
.018	2.725	3.633	11	39.964	Between Groups	سنوات الخبرة		القيادة
		1.333	25	33.333	Within Groups			
			36	73.297	Total			

.119	1.779	1.641	9	14.767	Between Groups	نوع العمل الحالي	التخطيط الاستراتيجي
		.923	27	24.908	Within Groups		
			36	39.676	Total		
.067	2.093	3.347	9	30.122	Between Groups	سنوات الخبرة	
		1.599	27	43.175	Within Groups		
			36	73.297	Total		
.089	1.887	1.575	13	20.476	Between Groups	نوع العمل الحالي	إدارة البيانات والمعلومات
		.835	23	19.200	Within Groups		
			36	39.676	Total		
.002	3.869	3.869	13	50.297	Between Groups	سنوات الخبرة	
		1.000	23	23.000	Within Groups		
			36	73.297	Total		
.061	2.382	2.203	5	11.014	Between Groups	نوع العمل الحالي	المشاركة
		.925	31	28.662	Within Groups		
			36	39.676	Total		
.055	2.458	4.162	5	20.808	Between Groups	سنوات الخبرة	
		1.693	31	52.489	Within Groups		
			36	73.297	Total		
.009	3.370	2.542	7	17.797	Between Groups	نوع العمل الحالي	التحسين المستمر
		.754	29	21.879	Within Groups		
			36	39.676	Total		
.473	.967	1.981	7	13.869	Between Groups	سنوات الخبرة	
		2.049	29	59.429	Within Groups		
			36	73.297	Total		
.535	.922	1.041	11	11.453	Between Groups	نوع العمل الحالي	التمكين
		1.129	25	28.222	Within Groups		
			36	39.676	Total		
.009	3.120	3.855	11	42.408	Between Groups	سنوات الخبرة	
		1.236	25	30.889	Within Groups		
			36	73.297	Total		
.282	1.308	1.360	7	9.523	Between Groups	نوع العمل الحالي	التوجه بالسوق
		1.040	29	30.152	Within Groups		
			36	39.676	Total		

.306	1.256	2.436	7	17.050	Between Groups	سنوات الخبرة	التوجه
		1.940	29	56.248	Within Groups		بالسوق
			36	73.297	Total		
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للبيانات							

ويظهر من الجدول أعلاه عدم وجود اختلافات بين أفراد العينة في إدراك بقية أبعاد إدارة الجودة الشاملة باختلاف نوع العمل، وسنوات الخبرة. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأصلية جزئياً فيما يتعلق بإدراك أفراد العينة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة. ويظهر من الجدول (6) عدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك أفراد العينة لمتغير التوجه بالسوق.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب كل بعد من أبعادها. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**1- الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بعد القيادة.

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.174 و هو ارتباط ضعيف، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.03 ، وبالتالي تفسر 3% فقط من التغيرات في المتغير التابع. ويظهر من الجدول أن أثر بُعد القيادة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق التوجه غير معنوي حيث يبلغ مستوى الدلالة 0.304 وبالتالي نقبل الفرضية الأصلية، أي لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بعد القيادة.

الجدول (7) تحليل الانحدار لمتغير القيادة (تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق: المتغير المستقل)							
R Square	R	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Std. Error	B	Beta	Std. Error	B	
.030	.174	.000	13.947		.335	4.677	1
		.304	-1.043	-.174	.102	-.106	(Constant) القيادة
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للبيانات							

ويأخذ النموذج الذي يمكن استخلاصه بسلوك المتغير التابع حسب متغير القيادة الشكل التالي:

$$\text{إدارة الجودة الشاملة} = (-0.106) \times \text{القيادة} + 4.677$$

**2-الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بعد التخطيط الاستراتيجي.

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.185 و هو ارتباط ضعيف، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.034 ، وبالتالي تفسر 3.4% فقط من التغيرات في المتغير التابع. كما يبين الجدول (10) أن أثر بُعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق التوجه غير معنوي حيث يبلغ مستوى الدلالة 0.274 وبالتالي نقبل الفرضية الأصلية، اي لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بعد التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (8) تحليل الانحدار لمتغير التخطيط الاستراتيجي (تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق: المتغير المستقل)							
R Square	R	Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
		Std. Error			B	Std. Error	
.034	.185	.000	13.176		.359	4.726	(Constant)1
		.274	-1.111	-.185	.120	-.133	التخطيط الاستراتيجي
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للبيانات							

ويأخذ النموذج الذي يمكن استخلاصه بسلوك المتغير التابع حسب متغير التخطيط الاستراتيجي الشكل التالي: إدارة الجودة الشاملة =  $(-0.133) \times \text{التخطيط الاستراتيجي} + 4.726$

**3-الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد إدارة البيانات والمعلومات.

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.337 و هو ارتباط متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.114 ، وبالتالي تفسر 11.4% فقط من التغيرات في المتغير التابع.

ويبين الجدول (9) أن أثر بُعد إدارة البيانات والمعلومات في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق التوجه معنوي حيث يبلغ مستوى الدلالة 0.041 وبالتالي تُرفض الفرضية الأصلية وتُقبل الفرضية البديلة، اي يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد إدارة البيانات والمعلومات.

الجدول ( 9 ) تحليل الانحدار لمتغير ادارة البيانات والمعلومات (تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق): المتغير المستقل							
R Square	R	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Std. Error	B	Beta	Std. Error	B	
.114	.337	.000	18.324		.266	4.883	(Constant)1
		.041	-2.121	-.337	.084	-.177	ادارة البيانات والمعلومات
المصدر : نتائج التحليل الاحصائي للبيانات							

ويأخذ النموذج الذي يمكن استخلاصه بسلوك المتغير التابع حسب متغير إدارة البيانات و المعلومات الشكل التالي:

$$\text{إدارة الجودة الشاملة} = (0.177-) \times \text{إدارة البيانات والمعلومات} + 4.883$$

**4-الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد المشاركة.

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.115 و هو ارتباط ضعيف، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.013، وبالتالي تفسر 1.3% فقط من التغيرات في المتغير التابع. ويبين الجدول ( 12) أن أثر بُعد المشاركة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق التوجه غير معنوي حيث يبلغ مستوى الدلالة 0.496 وبالتالي نقبل الفرضية الأصلية ، اي لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد المشاركة.

الجدول ( 10 ) تحليل الانحدار لمتغير المشاركة(تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق): المتغير المستقل							
R Square	R	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Std. Error	B	Beta	Std. Error	B	
.013	.115	.000	8.90		.452	4.028	(Constant)1
		.496	.688	.115	.126	.087	المشاركة
المصدر : نتائج التحليل الاحصائي للبيانات							

ويأخذ النموذج الذي يمكن استخلاصه بسلوك المتغير التابع حسب متغير المشاركة الشكل

$$\text{التالي: إدارة الجودة الشاملة} = (0.087) \times \text{المشاركة} + 4.028$$

**5-الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التحسين المستمر.

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.439. و هو ارتباط متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.193 ، وبالتالي تفسر 19.3% فقط من التغيرات في المتغير التابع. كما يبين الجدول ( 11) أن أثر بُعد التحسين المستمر في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق التوجه معنوي حيث يبلغ مستوى الدلالة 0.007 وبالتالي تُرفض الفرضية الأصلية وتُقبل الفرضية البديلة، اي يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التحسين المستمر.

الجدول ( 11 ) تحليل الانحدار لمتغير التحسين المستمر (تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق: المتغير المستقل)							
R Square	R	Sig. Std. Error	t B	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
					Std. Error	B	
.193	.439	.000	14.035		.388	5.441	(Constant)1
		.007	-2.891	-.439	.117	-.338	التحسين المستمر

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للبيانات

ويأخذ النموذج الذي يمكن استخلاصه بسلوك المتغير التابع حسب متغير التحسين المستمر

$$\text{الشكل التالي: إدارة الجودة الشاملة} = (-0.338) \times \text{التحسين المستمر} + 5.441$$

**6-الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التمكين.

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.446. و هو ارتباط متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.199 ، وبالتالي تفسر 19.9% فقط من التغيرات في المتغير التابع. ويظهر من الجدول ( 12) أن أثر المستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التمكين معنوي حيث يبلغ مستوى الدلالة 0.006 وبالتالي تُرفض الفرضية الأصلية وتُقبل الفرضية البديلة، اي يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد التمكين.

الجدول ( 12 ) تحليل الانحدار لمتغير التمكين (تطوير خدمات التعليم الموجه بالسوق: المتغير المستقل)							
R Square	R	Sig. Std. Error	t B	Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
				Beta	Std. Error	B	
.199	.446	.000	14.581		.371	5.415	(Constant)1
		.006	-2.951	-.446	.113	-.334	التمكين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويأخذ النموذج الذي يمكن استخلاصه بسلوك المتغير التابع حسب متغير التمكين الشكل

$$\text{التالي: إدارة الجودة الشاملة} = (0.334-) \times \text{التمكين} + 5.415$$

**تحليل العامل:**

يبين الجدول رقم (13) نتائج تحليل العامل لمتغيرات الدراسة المستقلة والتي تتكون من 31 عبارة، حيث حُملت إلى خمس عوامل. يتضمن العامل الأول (11) عبارة تتعلق بالقيادة (الإدارة العليا للجامعة) بتوفير متطلبات البحث العلمي وتشجيعه، أما العامل الثاني فقد حُمّل بتسع عبارات تتعلق بمجملها بالتخطيط الاستراتيجي، والعامل الثالث تم تحميله بخمس عبارات تتعلق بالتمكين، أما العامل الرابع فحُمّل بثلاث عبارات تتعلق بالمشاركة والموارد، وأخيراً العامل الخامس فيتكون من ثلاث عبارات تمثل بدور إدارة الجامعة الحالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول ( 13 ) نتائج تحليل العامل					
Component العوامل					المتغير
5	4	3	2	1	
				.883	تركز الجامعة على إنجاز أبحاث حديثة.
				.824	يوجد في الجامعة نظام تحفيز وسياسة واضحة لدعم البحوث ونقل التكنولوجيا
				.785	تساعد الجامعة الباحثين على الحصول على البيانات اللازمة لإجراء البحوث.
				.772	تشجع الجامعة العاملين على المشاركة في تحليل أعمالهم بهدف تحسين الأداء.
				.735	يوجد نظام لتقديم معلومات عن البحوث لإدارة الجامعة والحكومة والشركات.
				.729	يوجد في الجامعة نظام للإشراف والرقابة على مشاريع البحث.
				.660	تشجع الجامعة البحوث الأكاديمية.
				.649	يتم توفير معلومات عن البحوث لأصحاب الاهتمام.
				.619	تعمل الجامعة باستمرار على تحديث المعلومات .

				.512	تعمل الجامعة على تعزيز المشاركة في تحمل المسؤولية.
				.500	تشجيع تنفيذ الأنشطة التجارية التي تقوم على المشاركة للاستفادة من منتجات البحوث من أجل زيادة اهتمام الأكاديميين بإجراء البحوث.
				.836	توجد وسائل لقياس الجودة الشاملة في الجامعة.
				.722	تشجع الجامعة على التعاون بين الزملاء ومع الأفراد من خارج البيئة الأكاديمية.
				.721	توجد في الجامعة استراتيجية واضحة لتطوير أداء الجامعة.
				.721	يمكن الاعتماد على نتائج البحوث التي تجري في الجامعة من الناحية التطبيقية.
				.631	التركيز على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل.
				.622	توفر الجامعة بيئة عمل ايجابية بدلاً من ممارسة الضغوط العالية عليهم.
				.613	تعمل الجامعة على توضيح طرق انجاز العمل للعاملين.
				.581	تعمل الجامعة على تطوير خدمات التعليم باستمرار (المناهج الدراسية).
				.539	تنفذ الجامعة خطة عملية لإنجاز الأهداف.
				.767	تعمل الجامعة على تعزيز الشعور بالأمان المعنوي.
				.721	تعمل الجامعة على تعزيز الشعور بالأمان المادي.
				.663	توجد برامج تدريب مستمر لجميع العاملين.
				.652	توجد برامج لمساعدة الطلاب على التعلم.
				.541	تعمل الجامعة على تطوير المعارف والمهارات للعاملين .
				.697	تلتزم إدارة الجامعة في توفير الموارد اللازمة للبحث العلمي.
				.614	تشجع إدارة الجامعة البحوث ذات الطابع التجاري.
				.490	تشجع الجامعة ثقافة التعاون مع الشركات والهيئات خارج الجامعة
				.799	تعمل الجامعة على الاستفادة من موارد الكليات.
				.652	توجد إدارة (وحدة إدارية) لمتابعة الجودة الشاملة.
				.640	تمنح الجامعة صلاحيات كافية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة التعليم.
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للبيانات					

مما سبق يبين تحليل العامل وجود خمس عوامل تمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التمكين، المشاركة والموارد، ودور الكلية.

## النتائج:

- 1- تتوفر كافة متغيرات الدراسة برأي أفراد العينة وبإجماع جيد، عدا التخطيط الاستراتيجي.
- 2- يوجد إدراك جيد لأفراد العينة لمدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، وإدارة البيانات والمعلومات، والمشاركة، والتحسين المستمر، والتمكين، و لا يوجد إدراك جيد لأفراد العينة لمدى توفر التخطيط الاستراتيجي.
- 3- توجد اختلافات جوهرية في إدراك أفراد العينة لبعد القيادة باختلاف نوع العمل، وسنوات الخبرة.
- 4- يوجد اختلافات جوهرية في إدراك العينة لبعد إدارة البيانات والمعلومات، وبعد التمكين باختلاف سنوات الخبرة.
- 5- يوجد اختلافات جوهرية في إدراك العينة لبعد التحسين المستمر باختلاف نوع العمل.
- 6- عدم وجود اختلافات بين أفراد العينة في إدراك بقية أبعاد إدارة الجودة الشاملة باختلاف نوع العمل، وسنوات الخبرة، كذلك لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك أفراد العينة لمتغير التوجه بالسوق.
- 7- لا يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد القيادة، و بُعد التخطيط الاستراتيجي، و بُعد المشاركة.
- 8- يوجد أثر للمستوى المدرك لإدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجه بالسوق حسب بُعد إدارة البيانات والمعلومات، بُعد التحسين المستمر، و بُعد التمكين.
- 9- يبين تحليل العامل وجود خمس عوامل تمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التمكين، المشاركة والموارد، ودور الكلية.

## التوصيات:

- 1- اهتمام إدارة الجامعة بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز المشاركة لتطوير خدمات التعليم والبحوث العلمية داخل الجامعة (بين الكليات) ومع منظمات وهيئات وأفراد خارج الجامعة.
- 2- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد أهداف واضحة لتطوير خدمات التعليم، وتنفيذها بإعداد خطط استراتيجية تركز على إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التركيز على إجراء أبحاث حديثة ذات طابع ابتكاري مستقبلي وانجازها.
- 4- وضع سياسة واضحة لدعم البحث العلمي وتحفيزه، ونقل التكنولوجيا (أي توظيفها وتطويرها).

- 5- العمل على تحديث المعلومات باستمرار، وإيجاد نظم فعالة لتبادل المعلومات بين الكليات وإدارة الجامعة والهيئات والمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة.
- 6- الاهتمام بالبحوث ذات الطابع التجاري وتأسيس إدارة تهتم بقضايا الملكية الفكرية لحماية حقوق الجامعة.
- 7- العمل على رفع كفاءة ومهارات العاملين في الجامعة من خلال التدريب المستمر، وتطوير معارفهم.
- 8- العمل على توفير خدمات التعليم والبحث العلمي التي يجب أن ترقى لمستوى حاجات وتوقعات العملاء.
- 9- تكشف هذه الدراسة عن مزيد من مجالات البحث للتعرف إلى أبعاد أخرى لجودة خدمات التعليم وتسويقها.

المراجع:

أولاً - الكتب

- 1-النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة (الطبعة الثانية)، إيتراك، القاهرة، 2002.
- 2-Rudani, R. B. Basics of Marketing Management, S.CHANA & COMPANY LTD, NEW DELHI, 2009.

ثانياً - الدوريات

- 3-Boo Ho Voon, Linking a service-driven market orientation to service, Managing Service Quality, Volume: 16, Issue: 6, 2006.
- 4-Dobrazanski, L.A. Roszak, M.T. Quality Management in University Education, Journal of Achievements in Materials And Manufacturing Engineering, Volume 24, Issue 2, 2007.
- 5-Jusoh, A. ZienYusoff,R. Mohtar, Sh. Determining TQM practices in university R&D activities using factor analysis: Research experience of Malaysian universities, Journal Kemanusiaan bil.11, Jun 2008.
- 6-Keng- Boon, O. Binshan, L. Boon-In, T. Alain Yee-Loong, Ch. Are TQM Practices Supporting Customer Satisfaction and Service Quality? Journal of Services Marketing, Volume 25, Issue 6, 2011.
- 7-Powell, T.C. Total Quality management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 16, No 1 (jan. 1995), 15-37.
- 8-Radi, R. Hidayatno, A. Zagloel, T.Y. Investigating Relationships Among Quality Dimensions in Higher Education, Quality Assurance in Education, Volume 20, Issue 2,2012.
- 9-Ramayah, T. Samat, N. Chiun lo, M. Market Orientation, Service Quality and Organizational Performance in Service Organizations in Malaysia, Asia-pacific Journal of Business Administration, Volume 3, Issue 1, 2011.
- 10-Saiti, A. leadership an Quality Management: An Analysis of three Key Features of The Greek Education System, Quality Assurance in Education, Volume 20, Issue 2,2013.

- 11–Sayeda, B. Rajendran,CH. Lokachari, P.S. An Empirical Study of Total Quality Management in Engineering Institutions of India: Perspective of Management, Benchmarking: An International Journal, Volume 17, Issue 5, 2010.
- 12–Talib. F. Rhman, Z. Qureshi, M.N. An Empirical Investigation of relationship Between Total Quality Management Practice and Quality Performance in Indian Service Companies, International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 30. Issue 3, 2013.
- 13–Trim, R.J.P. Strategic marketing of further and higher educational institutions: partnership arrangements and centers of entrepreneurship, International Journal of Educational Management Volume 17, Issue 2, 2003.
- 14–Voon, B. H. Linking a service–driven market orientation to service quality, Managing Service Quality Volume 16, Issue 6, 2006.
- 15–Wilson, M. L. Total Quality Management (TQM) at the University Centers,A Research Paper, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Management Technology Approved: Two (2) Semester Credits The Graduate School University of Wisconsin–Stout May,2006.